

LEDELSE OPAD VAR ET NYT OMRÅDE FOR MANGE

Et ledelsesudviklingsforløb i Behandlingspsykiatrien med særligt fokus på de omkring 150 funktionsledere har skabt større fællesskab, tillid og ledelsesmæssig samstemthed i organisationen. Et af nøgleordene for succesen var ledelse opad.

- Vi valgte at have stor fokus på funktionslederne i ledelsesudviklingen, fordi det er vigtigt, at de også er med, når vi skal finde løsninger på de udfordringer psykiatrien står overfor. De kender praksis, de er tæt på medarbejderne, kvalitetsarbejdet og den lokale organisering, siger Gert Pilgaard, direktør for Psykiatri og Social i Region Midtjylland.

Han er meget godt tilfreds med forløbet og har også fået gode tilbagemeldinger.

- Det er mit indtryk, at der er skabt en fælles forståelsesramme i organisationen. At både afdelingslederne og funktionslederne har fået en større forståelse for, at de er en del af en samlet organisation, som de både er medansvarlige for fungerer, og som de også kan hente støtte fra.

Det var netop et af formålene i forløbet. At lederne på de 11 psykiatriske afdelinger, der geografisk ligger spredt over hele regionen, skulle få en større fornemmelse af, at de er en del

Det arbejdede grupperne med

Ledelsesudviklingen var skræddersyet til behandlingspsykiatrien, og der blev udviklet på følgende strategiske områder under forløbet:

- Tydelig ledelse
- Sammenhængende forskning
- Tydeliggørelse af specialisering
- Branding
- Samarbejde og gode overgange

af ét samlet sygehus, og at de kun ved samarbejde og fælles ansvar kan løse de udfordringer, der ligger i psykiatrien i dag.

Et andet formål var at skabe en fælles forståelsesramme hos alle ledere i organisationen for de udfordringer psykiatrien står overfor og begynde et udviklingsarbejde, der allerede under forløbet skulle komme med bud på løsninger.

Ledelse opad

Et af de begreber, der blev arbejdet med, var ledelsesretninger. Ledelse - nedad, til siden og opad. Især var det nyt for

mange, at man kan lede opad. Men for at skabe mere dynamik mellem ledelseslagene og skabe en ledelseskultur, der understøtter, at også funktionslederne er en aktiv del i udviklingen af hele behandlingspsykiatrien, er det vigtigt, at relationerne går begge veje.

- De fleste ledere identificerer sig med at lede nedad. De agerer over for den gruppe, de er sat til at lede, og er ofte mindre bevidste om den ledelsesopgave, der ligger i at spille sin chef bedre, men ved aktivt at påvirke ledelsesrelationen opad med idéer, tanker og handlinger skabes der mere dynamik og samstemthed mellem ledelseslagene, forklarer organisationskonsulent Inge Tranborg, Koncern HR, Organisation, Ledelse og Procesoptimering.

Udviklingsarbejdet

I det konkrete udviklingsarbejde, som var en del af ledelsesudviklingsforløbet, kunne ledelseslagene øve sig i at lede sammen, og funktionslederne skulle vende ledelsesrelationen opad ved afslutningen af arbejdet.

Psykiatri- og socialledelsen (PSL) satte udviklingsarbejdet i gang oppefra ved blandt andet at udpege de strategiområder, der skulle arbejdes videre med. Derefter tog afdelingsledelserne over og nedsatte seks grupper, hver bestående af omkring 24 funktionsledere, der skulle arbejde med hver sit strategiske udviklingsområde under hele forløbet. Ved afslutningen af arbejdet vendte funktionslederne ledelsen, idet de tog både styring og ansvar for fremlæggelse og dialog med PSL og de fire afdelingsledere, der var tilknyttet hver gruppe. Grupperne fremlagde deres anbefalinger på de områder, de var blevet bedt om at udvikle på, og gik efterfølgende i dialog.

- Afslutningen på udviklingsarbejdet resulterede i seks meget konstruktive dialoger. Og det er mit indtryk, at mange pludselig oplevede, hvordan de kunne påvirke ledelsesrelationen opad og dermed være med til at påvirke udviklingen i psykiatrien i hele organisationen, fortæller Inge Tranborg. Endvidere er det hendes indtryk, at dialogerne også har bidraget til, at tilliden er større i dag. Både tilliden mellem ledelsesniveauerne og funktionsledernes tillid til egne evner for at tage ledelse.

Dialogen var givende

En af de omkring 150 funktionsledere, der deltog i forløbet var Susanne Rasmussen, ledende sygeplejerske for den ambulante psykiatri ved Regionspsykiatrien Horsens.

- Jeg har fået øjnene op for, hvilken betydning det kan have at lede opad. Hvornår det er relevant, og hvordan man håndterer det. Og specielt dialogen med psykiatri- og socialledelsen var givende. Det at tale direkte med ledelsen om et emne, man har arbejdet på at udvikle sammen med andre funktionsledere fra organisationen, har givet mig en større følelse af, at jeg er en del af en stor fællesorganisation, hvor vi finder løsninger sammen, forklarer Susanne Rasmussen.

Og det glæder hende, at så stor en organisation har taget funktionslederne med i ledelsesudviklingsforløbet.

- Vi er blevet klogere, og vi har mødt hinanden på tværs i organisationen og set, at vi har fælles udfordringer, som vi kan hjælpe hinanden med at løse – derfor har vi også valgt at fortsætte sparringen og samarbejdet i gruppen via videokonferencer.

Prøvehandlinger

Et andet begreb, der blev afprøvet i ledelsesforløbet, var prøvehand-

linger. Prøvehandlinger betyder, at de idéer, som grupperne generede i udviklingsarbejdet, skulle afprøves i lille skala mellem modulerne.

- For at der ikke skulle gå ren tænketank i gruppearbejdet, var det et krav, at idéerne blev prøvet af i praksis mellem modulerne. Afprøvningerne genererede erfaringer, og deltagerne fik en fornemmelse af, om de var på rette vej. På samme måde skulle de anbefalinger, grupperne til sidst afleverede til PSL, være underbygget af prøvehandlinger, hvilket også gav funktionslederne større vægt i deres argumentation, forklarer Inge Tranborg.

Grupper på tværs

For at udvikle følelsen af at være ét hospital, der løser opgaverne sammen, og for at skabe nye relationer, var arbejdsgrupperne sammensat på tværs af organisationen. Dog var ledelsespar altid sammen.

- I en travl hverdag mangler afdelingssygeplejerske og overlæge ofte tid til at lede afsnittene sammen, derfor var det vigtigt, at de fik mulighed for at samarbejde i gruppen og udføre prøvehandlinger sammen mellem modulerne, forklarer Inge Tranborg.

Ledende overlæger og ledende oversygeplejersker arbejdede også sammen parvis, men under forløbet var de ikke kun ledere for egne funktionsledere. Det betød, at de skulle vænne sig til at træde i karakter som chefer for en samlet behandlingspsykiatri over for funktionsledere, som de ikke har det daglige ledelsesansvar for.

Klædt på til ledelse

- Det er mit indtryk, at vi i langt højere grad føler os som ét sygehus nu og føler en større forpligtigelse til at hjælpe, hvis der er problemer et sted. Det skyldes også det store kendskab vi har fået til hinanden og hinandens styrker og svagheder, fortæller Kirsten Gøtzsche-Larsen, ledende overlæge i Regionspsykiatrien Viborg-Skive. Hun er glad for, at funktionslederne er blevet klædt bedre på til at varetage deres ledelsesfunktion.

- Ledelse er et fag, der skal læres. Og for at være en god leder skal man vide, hvad man skal fokusere på. Det er de klar over nu, siger hun og fortæller, at for at bygge videre på den fælles forståelsesramme og de nye relationer, der groede frem under forløbet, blev funktionslederne i Viborg-Skive efterfølgende inviteret med på et

seminar, hvor afdelingen skulle arbejde med nyt ledelses- og virksomhedsgrundlag.

Fremtiden

Ledelsesudviklingsforløbet sluttede først i april 2012, og i øjeblikket overvejer PSL, hvordan der kan holdes liv i den gejst, der er skabt i organisationen og i det udviklingsarbejde, der allerede er taget hul på.

- Vi har ikke lagt os fast på noget endnu, men en idé kunne være at fortsætte arbejdet med grupper, der kommer med anbefalinger til udvikling i psykiatrien på forskellige strategiske områder. Grupper hvor deltagerne selv tilmelder sig, fordi de har stor viden på området, og fordi de har lyst til at være med til at videreudvikle Behandlingspsykiatrien, forklarer direktør Gert Pilgaard.



PRAKSISNÆRT LEDELSESUDVIKLING GAV OGSÅ KONSULENTERNE LÆRING

Ledelsesudviklingen i behandlingspsykiatrien forløb efter et nyt koncept, som blev udviklet i et samarbejde med psykiatri- og socialledelsen (PSL). PSL gjorde i sit oplæg klart, at det ikke var et traditionelt lederkursus, de efterlyste. De ønskede et ledelsesudviklingsforløb med fokus på udviklingsområder i behandlingspsykiatrien som helhed, og hvor der også var tid og rum for deltagerne til at arbejde med egen ledelse og konkrete lokale udfordringer, fortæller organisationskonsulent Inge Tranborg.

Den endelige overskrift på forløbet blev derfor:

Ledelse og psykiatriens udvikling lokalt og regionalt.**Aktiv chefrolle**

- Vi har været seks konsulenter tilknyttet projektet i større eller mindre grad, og vi har udviklet konceptet fra bunden skræddersyet til behandlingspsykiatrien. Det har været spændende, og der er ingen tvivl om, at vi som konsulenter også har lært meget af forløbet. Vi har eksempelvis ikke tidligere været så gode til at involvere afdelingsledelserne i de forløb, vi har lavet for funktionsledere. Denne gang synes jeg, det er lykkedes at skabe et forløbsdesign, hvor afdelingslederne som en naturlig del af forløbet er indgået aktivt i den chefrolle, de har over for funktionslederne, og det er min fornemmelse, at der derigennem langsomt groede et ejerskab op til forløbet hos afdelingsledelserne – måske også fordi forløbet var så praksisnært, siger Inge Tranborg.

Mere praksis - mindre teori

I en mere traditionel opbygning af virksomhedstilpasset lederudviklingsforløb gennemgår de forskellige ledelsesniveauer ofte det samme –

eller to tilpassede - teoretiske kursusforløb. Men i behandlingspsykiatrien blev der sat et konkret udviklingsarbejde i gang af PSL under forløbet, som blev foldet ud af afdelingslederne og omsat til nogle opgaver til funktionslederne. Opgaverne omhandlede de fælles udfordringer psykiatrien står overfor. Undervejs i forløbet blev deltagerne støttet af konsulenterne med rammer, opgaver, værktøjer og især rum til at arbejde praktisk med udfordringerne og egen ledelse – som enkeltperson og/eller som lederpar.

Større effekt

- Vi har arbejdet med hele ledelsessystemet. Både lokalt og regionalt. Vi kunne se, at alle afdelingsledelserne trådte i karakter som chefer på vegne af hele behandlingspsykiatrien, mens funktionslederne kom aktivt på banen og trådte i karakter og tog ansvar, som en vigtig del af ledelsessystemet. Så det er min opfattelse, at der har været mere ledelsesudvikling – forstået som udvikling af det samlede ledelsessystem - i dette forløb end i noget andet forløb, jeg har været med til, og jeg tror, der er en stor chance for, at effekten af forløbet bliver væsentligt større end ved et traditionelt opbygget lederudviklingskursus, forklarer Inge Tranborg.

Den praktiske del af ledelsesudviklingsforløbet i behandlingspsykiatrien foregik fra september 2011 til april 2012. Tidligere har også det sociale område i Psykiatri og Social gennemgået et praksisnært ledelsesudviklingsforløb.